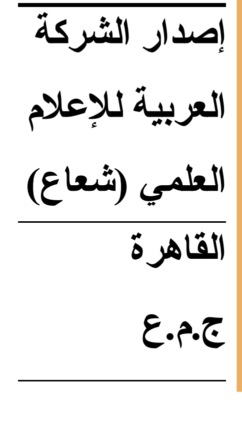
إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع





السنة الثالثة
العدد الثالث والعشرون
ديسمبر
(كانون الأول)
١٩٩٥

www.edara.com

إدارة التغيير

تحويل المنظمة

مدخل متكامل لتحديد الاتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس

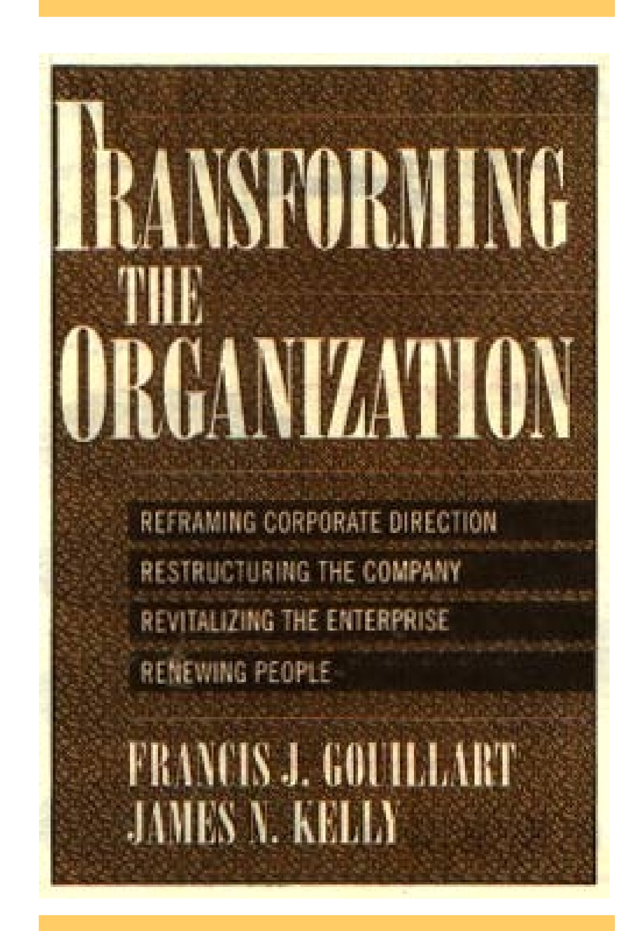
تأليف: فرنسيس جويلارت و جيمس كيلي

كلمة الناشر

تعد شركة جيمني التي ينتمي إليها مؤلفا الكتاب من الشركات الصاعدة في عالم الاستشارات على المستوى العالمي. وهي تتقدم بخطى ثابتة لتنافس عمالقة الاستشارات الإدارية في العالم من أمثال (مكنزي) و (آرثر آندرسون). يقدم الكتاب منهجا متكاملا في تغيير ونقل المنظمات من حال إلى حال.

وقد كتبت عنه معظم المجلات العالمية المتخصصة، فوصفته مجلة الإيكونومست بالشمولية والعمق، لكنها أخذت عليه صعوبة تطبيق كل مراحل التغيير بهذه الصورة المتكاملة والمتداخلة، على اعتبار أن الكتاب لم يترك شاردة ولا واردة. وعلى الرغم من نقد الإيكونومست، إلا أن الكتاب يعد مرجعا متكاملا للتغيير والتطوير.

"شعاع"



الإنسان والمنظمة:

الإنسان كائن بيولوجي أودع الله "سبحانه وتعالى" فيه عوامل نموه وقوته وضعفه، وعوامل بقائه وفنائه. والمنظمة أيضا كائن بيولوجي (حيوي) لها عوامل قوتها وضعفها، وعوامل استمرارها أو فنائها.

وتعتبر الخلية وحدة الحياة الرئيسية في الكائنات البيولوجية، ويعتمد بقاؤها على وجود النواة وسلامتها، بما تحويه من سيتوبلازم وكروموسومات. يوفر السيتوبلازم البروتين والخمائر اللازمة لحياة الخلية وتجددها بناء على أوامر من مراكز التحكم في الكروموسومات. ومراكز التحكم هي الجينات التي تتحكم في صفات الكائن الحي الظاهرة والخفية. وكلها تعمل في تكامل وتناغم رائعين. وينهار بناء الخلية تماما إذا تعطلت وظيفة واحدة من وظائفها.

ينطبق هذا على المنظمة الحيوية كما ينطبق على الخلية. فإذا كان في كل خلية بشرية (٢٣) كروموسوما، فإنه يمكن تمييز

(١٢) كروموسوما في المنظمة. وإذا كان للإنسان عقل وجسد وبيئة وروحا، فإن للمنظمة - أيضا - عقلا وجسدا وبيئة وروحا. وإذا كانت الجينات البشرية هي التي تنقل الأوامر إلى كل مكونات الخلية ليكتب لها البقاء والحفاظ على خصائصها، فإن هذا الدور تلعبه الإدارة في كل مستويات المنظمة، وتتحمل مسئولية بقاء واستمرار وتميز المنظمة في بيئتها.

الفرق الوحيد بين الإنسان والمنظمة هو أن حياة الإنسان تنتهي دائما بالموت، أما المنظمة فيمكن أن يكتب لها الخلود في دنيا الأعمال ولا تموت أبدا، إذا كانت جيناتها - مديروها - وكروموسوماتها - أنظمتها - الإثنا عشر قادرة على التحول إلى الأفضل في إطار بيئتها ومناخها التنظيمي.

يمثل تحويل المنظمات الآن التحدي الكبير أمام إداراتها. وقد يكون هو الواجب الوحيد أمام قادة الوحدات الاقتصادية. ويمكن تعريف التحول الناجح للمنظمة بأنه: <u>"**إعادة تصميم كروموسومات المنظمة البيولوجية (الأنظمة) وجينات تلك الأنظمة (الإدارة)** في وقت واحد، وإن اختلفت سرعات الإعادة، على أن يتم التصميم في أربعة محاور متناغمة ومتكاملة ومترابطة هي:</u>

<u>المحور الأول: إعادة تشكيل عقل المنظمة.</u>
<u>المحور الثاني: إعادة بناء جسم المنظمة.</u>
<u>المحور الثالث: إعادة إحياء بيئة المنظمة.</u>
<u>المحور الرابع: إعادة تجديد (بعث) روح المنظمة.</u>

ونتناول فيما يلي منهج تحويل المنظمة بكروموسوماته وجيناته، ليس من واقع افتراضات نظرية وتأملات بحثية ولكن من واقع خبرات وتجارب منظمات حقيقية - عايشها المؤلفان - وتم تسجيلها كما وقعت، بأشخاصها وأحداثها. وتتضمن نماذج لحالات النجاح وحالات الفشل لتعزيز هذا المنهج المتكامل كأساس لعملية التحول. فإذا ما فشل التحول، فهذا يعني أن الإدارة لم توفق في توظيف الجينات - داخل الكروموسومات - لصالح المنظمة.

التحويل الأول: إعادة التشكيل

يتم التحويل في عقل المنظمة وضميرها من خلال ثلاثة كروموسومات تعمل على بعث الطاقات وإطلاق قوى التغيير الكامنة. يخاطب هذا المحور عقول الأفراد وقلوبهم ومعتقداتهم لتهيئتها لمهام ومهارات وصداقات جديدة، بل وعداوات جديدة.

* الكروموسوم الأول: تحقيق المرونة والحركة:

يحتوي على أربعة جينات تحول المنظمة من فكرة إلى اختيار وإرادة. تبدأ الحركة في عقل أحد الأفراد، ثم تنتقل إلى عقول مجموعة ما، ثم تصيب عدة مجموعات وتنتشر في المنظمة ككل، من خلال الجينات التالية:

١ - تنمية القيادات الإدارية

تشارك كل مستويات الإدارة في عملية إعداد القادة. يتولى المدير العام توجيه وإعداد أفراد الإدارة العليا الذين ينقلون فكرهم وأحاسيسهم إلى الإدارة الوسطى، والتي تصبح بدورها مسئولة عن كسب تأييد وحماس العاملين. ويتوقف نجاح التحول على مرونة شخصية المدير العام واستعداده للخروج على المألوف ونشدان الجديد.

تصاحب هذه العملية حالات من القلق والتشبث بالقديم. وتشبه عملية إعداد القادة لإحداث التحويل الذهاب إلى وادي الموت، لأنها تقتضي أن يقر جميع المشاركين بالواقع المرير لمنظمتهم وأدائهم وأن أي وضع آخر سيكون أفضل مما هم فيه الآن، وأن التحويل أمر لا مفر منه. أي أن تشكيل فريق التحويل يعد مهمة انتحارية.

* هذا ما فعله جيري آيسوم رئيس شركة سيجنا للتامين عندما تولى مقاليد الشركة في مارس ١٩٩٣. فعندما بدأ يعد فريق القيادة لتحويل الشركة، وقبل استقالة أحد أعضاء الإدارة العليا لأنه لم يحتمل ضغوط التحويل.

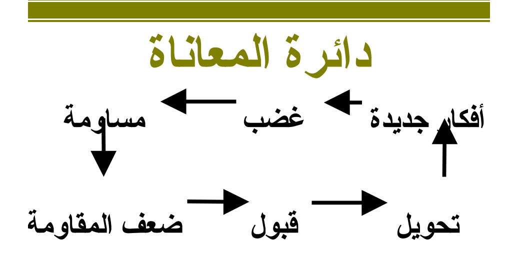
٢ - الاتصالات الفعالة بين أفراد المنظمة:

تتطلب عملية التعبئة نقل الأفكار والمقترحات والمشاعر والأحاسيس عن طريق وسائل فعالة للاتصال. ولا يخلو "جين" الاتصال من حالات اضطراب وعدم فعالية إذا لم يحسن اختيار وسيلة مناسبة للاتصالات. كانت شركة فيلبس على شفا الإفلاس في عيدها المائة حينما دعا رئيسها إلى اجتماع ضم عشرات الآلاف من العاملين في استاد أحد الأندية الرياضية. وبدأ الاجتماع في جو يسوده القلق والإحباط، ولكنه انتهى بالاقتناع بالخطوات المطلوب اتخاذها لإحداث التحول المنشود.

وابتكر جيري آيسوم وسيلة أخرى للاتصالات في شركة سيجنا للتأمين هي عبارة عن معرض لأفكار التحويل تم تسجيلها على ورق بني اللون في حجرة خاصة. وبدأ الرواد يتوافدون ويقرؤون ويتناقشون، فيختلفون ويتفقون. وكان رئيس مجلس الإدارة يجلس على مكتب قريب من حجرة المعرض يستقبل كل من له رأي أو استفسار أو إضافة حول ما قرأه في معرض الأوراق البنية، كما أطلق عليه.

٣ - بناء فرق التحويل الطبيعية:

يستمد أفراد المنظمة حماسهم والتزامهم بعضهم من بعض، وهذا هو سر أهمية فرق العمل، وعلى نفس الدرجة من الأهمية لابد أن يتم



المستحيل ....

لقد سمعنا من قادتنا عن رؤيتهم للتحويل العظيم. ونحن الآن فرحون، نرقص ونهلل في المركز الرئيسي للشركة، وعلى أرض المصنع وفي المكاتب الفرعية.

لماذا؟ لأن قادتنا قد أصدروا أوامرهم بالتحويل، فقمنا بتشكيل فرق العمل، وانطلق الجنود واثقين .. يخوضون معركة التحويل الكبرى.

هل تعرف منظمة حدث فيها شيء كهذا، وبهذه البساطة؟

لا نظن ذلك. فهذا هو المستحيل.

التنسيق والتكامل بين جميع فرق العمل. وقد يصل عدد الفرق الرئيسية إلى العشرات، بالإضافة إلى اللجان والفرق الفرعية. وتتولى هذه الفرق مهمة: تحليل المشكلات وتشخيصها واقتراح الحلول ومتابعة التطبيق.

٤ـ إعداد الأفراد للدخول في دائرة التغيير:

لا يمكن أن يتم تحويل المنظمة دون إقناع الأفراد بضرورة وأهمية تحويل المنظمة، وهذا ليس عملا سهلا، حيث لابد أن يمر الفرد بما يطلق عليه دائرة التغيير أو دائرة المعاناة.

ويجب أن تبذل المنظمة قصارى جهدها حتى لا تفقد أيا من أفرادها أثناء عملية التحويل، وعند أي حلقة من حلقات دائرة المعاناة هذه.

*الكروموسوم الثاني: نظام خلق الرؤية

يحتوي على ثلاثة جينات ويمثل طموح وأحلام المنظمة، فهو يوحد رؤية الأفراد والجماعات حول هدف مشترك:

١ ـ تطوير المقصد الاستراتيجي:

وضع حدود بين الممكن وبين خيال المنظمة:

- تحلم كوكاكولا بأن تجعل منتجاتها في متناول كل سكان العالم، وتسعى شركة بيبسى كولا إلى هزيمة كوكاكولا. وقد يكون المقصد ماليا، حيث تسعى شركة إيستمان كيميكالز إلى الوصول بحجم أعمالها من ٣ إلى ٢٠ بليون دولار عام ٢٠٠٠.
- في عام ١٩٩٢، بينما كانت صناعة النايلون تزدهر عالميا، انكمشت مبيعات شركة ديبونت وتدهورت الأرباح وتلاشت أحلام النمو. أسندت مهمة الإنقاذ إلى جيري بلمبيرج الذي وجد الشركة بحاجة إلى رؤية جديدة. اعتمد بلمبيرج على بناء مقاصد استراتيجية من خلال فرق عمل تمثل الوظائف والمناطق الرئيسية بالشركة. وانتهت الفرق إلى وضع استراتيجية تنافسية، تقوم على ربط الصناعة بحاجات العملاء مع تحقيق اتصال دائم بهم وتقديم المشورة لهم. وتم الاتفاق على أن لا تقتصر المنافسة على السعر فقط، بل تتعداه إلى الجودة والخدمة. وتحقق التحويل سريعا حيث زادت المبيعات بما قيمته ٤٠٠ مليون دولار خلال عام واحد فقط.

٢ـ أولويات التعامل:

قد تعطي المنظمة كل اهتمامها وتركيزها لفئة واحدة من جمهورها. فقد تعمل فقط على إرضاء المساهمين ورفع عائد أسهمهم، وحقوق الملكية وسائر أهدافهم المالية، وبالطبع تكون النتيجة تضاربا في المصالح والضعف والفشل.

* أدركت مجموعة (يوني بارت) البريطانية هذا الدرس. كما جاء في ميثاقها ذي الأحلام التسعة، والذي يتضمن: الغرض والهدف وعلاقات العملاء ومشاركة الموردين والتزام الأفراد والمسئولية الاجتماعية والرؤية الذاتية لكل فرد والغرض الذاتي أو الهدف الشخصي.

٣ـ بناء القيم:

كما تلعب القيم دورا جوهريا في حياة الأشخاص، فإن لها تأثيرا بالغا على المنظمات: تقوي علاقاتها مع الجمهور بكل فئاته أو تضعفها. فقد توصف بعض المنظمات بأنها: محافظة أو مبتكرة أو سريعة التكيف أو مغامرة تكنولوجيا. ولا يتوقف نجاح المنظمة على استراتيجيتها أو جودة منتجاتها فقط، بل على سلوكها وأسلوب حياتها أيضا.

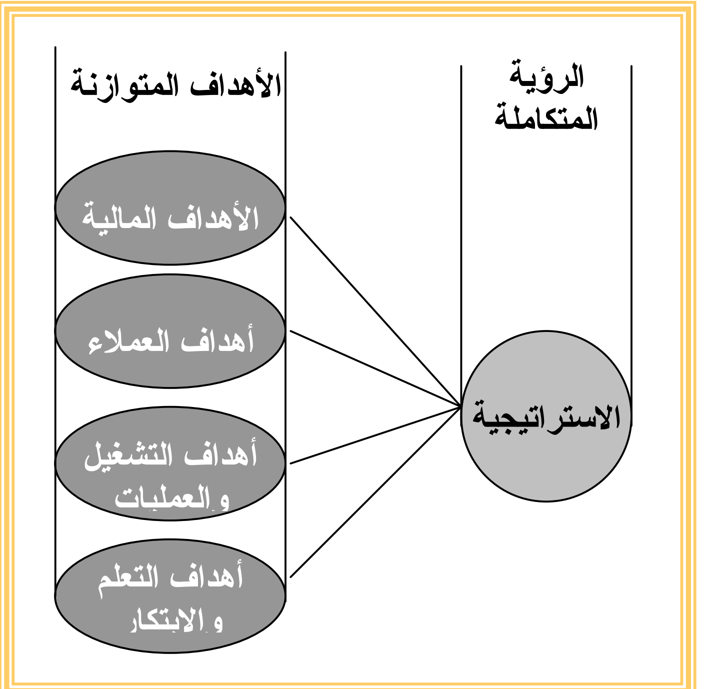
**الكروموسوم الثالث: نظام القياس

ويعني الانسجام والتوافق بين أفعالها وأقوالها أو بين أهدافها ونتائجها باستخدام الجينات الأربعة التالية:

١ـ إنشاء مقاييس وأهداف عليا:

نعرف جميعا أن المستويات التنظيمية تنقسم إلى إدارة عليا ووسطى وأمامية - **وليست دنيا، إذ لا يجب استخدام مصطلح المستويات الدنيا لوصف العاملين في الميدان، فهم يعملون في الصفوف الأمامية** - وكذلك المقاييس والأهداف لابد أن تساير هذه المستويات. وتعتبر المقاييس قارب النجاة الذي يرسو بالمنظمة على شاطئ (التحول). ولكي تحقق المقاييس العليا أهدافها، فلابد أن تتوفر مؤشرات صحيحة وصادقة عن كل علاقات وأنشطة المنظمة بصورة متوازنة.

وهناك نموذج يدعى نموذج القياس المتوازن صممه كل من روبرت كابلن من جامعة هارفارد، والاستشاري ديفيد نورتن وهو يساعد على تتبع مشكلات الإدارة والوصول إلى أسبابها. الشكل السابق يبرز نموذج كابلن ونورتن، حيث تتبع الأهداف المتوازنة من الرؤية الاستراتيجية المتكاملة، وتتوازن كل من أهداف حاملي الأسهم (المالية) مع وجهة نظر العملاء، ثم مع نظم التشغيل والعمليات الداخلية، وأخيرا طموحات المستقبل ودور التعليم المستمر والتدريب في تنمية الموارد البشرية.



٢ـ الربط بين الأهداف العليا:

يقدم نموذج القياس المتوازن نظاما جيدا للربط بين المجالات المختلفة. حيث تكتشف الأهداف التعليمية والتحفيزية من خلال قياس العمليات.

وقياس العمليات يحقق نتائج إيجابية للعميل، وهذه الأخيرة تترجم إلى زيادة في قيمة الأسهم وعائداتها. ولكن لابد من مناخ تنظيمي يسوده روح الفريق، والعمل الجماعي والاتفاق على أسلوب التنسيق والربط بين الأهداف.

٣- إحداث التغيير من أسفل إلى أعلى:

من الصعب تصور اهتمام المستويات الإدارية الأمامية بمشكلات العملاء أو الموردين، أو بذل جهود ذهنية للربط بين الأعمال اليومية وتأثيرها على قيمة أسهم الشركة. ولكن يزداد حماس الأفراد عندما يطلب منهم البحث عن فرص تحسين الأداء وحل مشكلاتهم بأنفسهم.

** كانت شركة رولز رويس الشهيرة على وشك الإفلاس في عام ١٩٩١، وعندما تبنت نموذج القياس المتوازن على مستوى الإدارة العليا وأضافت نموذجا آخر للمستويات الأمامية هو (مؤشرات الأداء الرئيسية)، تمكنت الشركة في غضون سنتين من تخفيض نقطة التعادل بنسبة ٥٠% و دورة إنتاج السيارة بنسبة ٧٠% وزادت دورة مخزون الإنتاج بنسبة ١٠٠%. فعلى سبيل المثال انخفضت ساعات تنجيد كرسي السيارة الخلفي من ٢٧ ساعة إلى ٩ ساعات. وهذه هي حيوية حساسية منهج التحويل المتكامل.

٤- ربط المقاييس الصاعدة والهابطة:

لزيادة فعالية نظام القياس يلزم الربط بين ثلاثة أوجه متداخلة هي: طرق القياس واقتراحات تحسين الأداء ومراجعة الأداء. يتم الربط باستخدام (مؤشرات الأداء الرئيسية) وهو هيكل للمؤشرات له أبعاد أفقية ورأسية. يعبر البعد الأفقي عن وظائف المنظمة والرأسي عن المستويات التنظيمية. ويسهل هذا النموذج تفويض السلطات والرقابة على الأداء في كل مستويات التنظيم.

التحويل الثاني: إعادة البناء

يتم هذا التحول في جسم المنظمة من خلال الكروموسومات الرابع والخامس والسادس. وهو يضمن أن تكون مكونات المنظمة المادية سليمة وقوية مما يساعد على تدفق الأعمال بسهولة.

* الكروموسوم الرابع: نظام بناء النموذج الاقتصادي ويتضمن ثلاثة جينات

يقوم النظام الاقتصادي في المنظمة بدور نظام الدورة الدموية في الجسم، ينقل المواد والأفراد إلى جهات ومواقع الحاجة إليها باستخدام:

١- إدارة محفظة أموال المساهمين:

يشير هذا الجين إلى المحاسبة الإدارية، وأساليب وطرق تقييم المشروعات، وتأثير السلع والخدمات والمصانع والمواقع المختلفة على ربحية المنظمة وعائد المساهمين. وهناك من يعترض على الأرقام والمؤشرات والنسب التي تعتمد على محاسبة التكاليف والنسب المالية التقليدية في تحليل وإدارة محفظة الأموال، ويقولون إنه لابد من إجراء عملية تشريح لجسم المنظمة، لكي يتم بتر ما يجب بتره ونقل ما يجب نقله وعلاج ما يجب علاجه. وهناك أساليب تحليلية تساعد على تقييم أداء المنظمة باستخدام أسلوب القيمة المضافة.

قدمت شركة سيزر مثالا دراميا عجيبا لإعادة البناء. فقد تخلصت من ٤٠% من مصانعها وخدماتها دفعة واحدة في عام ١٩٩٣، لتنخفض تكلفتها السنوية ٢ بليون دولار، ثم عادت واشترت معظم ما باعته، لتعلن في نهاية علم ١٩٩٤ ارتفاع العائد على السهم الواحد بنسبة ٥٦%.

٢- تحديد سلسلة القيم في كل مشروع:

يحتاج قادة المنظمة إلى مؤشرات دقيقة لتحليل القيم الاقتصادية المضافة، بعد أن أصبحت لديهم خطوط عريضة لإدارة محفظة الأموال. يبدأ تحديد سلسلة القيم العليا بالعميل وتنتهي رجوعا إلى المورد. ليس مطلوبا من المدير العام إدارة كل خطوة في عملية تحليل سلسلة القيم، ولكنه فقط يشجع المرؤوسين على استكشاف نواحي القوة والضعف في المكونات المادية لمجالات وظائفهم.

*في عام ١٩٩٤ نفذ رئيس شركة سيجنا للتأمين مشروع لتحديد القيم العليا عن طريق لجان تنفيذية. تناول التحديد خمسة عشر مكونا في الشركة منها: خدمة العملاء والضمان وإدارة المطالبات وموردي الخدمات الطبية والقانونية والصيانة. حتى ليمكن القول أنه لم يترك حجرا إلا وحركه.

٣- تخصيص الموارد للأنشطة والخدمات:

في عملية تخصيص الموارد لا تهم التفرقة بين التكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة. ولكن المهم هو هل يستطيع المدير إعادة هيكلة الموارد بما يخفض التكاليف ويزيد القيمة المضافة. فقد انتقلت المنافسة الآن إلى كل الخطوات التي تسبق الإنتاج، أصبحت المنظمات تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في العمليات والأنشطة، وعلى المديرين أن يرتفعوا إلى مستوى هذا التحدي مستخدمين سلاحين هامين هما:

* أسلوب التكلفة المرتبط بالنشاط

* أسلوب تقدير مستوى الخدمة

مفهوم التركيز

كان أحد المديرين في شركة ووبريدج لإنتاج الورق ذا شخصية مترددة، حتى أنه اعتبر أكثر مديري الشركة خوفا ومقاومة للتغيير. وبعد إخضاعه شخصيا للتغيير، أصبح رئيسا لأحد فرق تحويل الشركة. بادر المدير - المتردد سابقا - إلى تقديم مشروع للتحويل يقوم على مفهوم التركيز FOCUS CONCEPT. يقضي المفهوم الجديد بالتركيز على منتج واحد في المصنع الواحد بدلا من تعدد المنتجات. وجاءت المقاومة من أصحاب المعتقدات التقليدية التي تبالغ في تقدير تكلفة النقل وفي تكلفة تغيير خطوط الإنتاج. ولكن تم عرض المشروع القائم على مفهوم التركيز على لجنة قيادة التغيير، وتمت إجازته وحقق المشروع نجاحا باهرا.

*الكروموسوم الخامس: نظام ترتيب البنية الأساسية:

ويتضمن أربعة جينات. للبنية الأساسية للمنظمة، بدءا بالمورد وانتهاء بالعميل ومرورا بالعمليات، أهمية الهيكل العظمي للإنسان. ولك أن تتخيل الآلام المبرحة التي تترتب على تحرك فقرة واحدة من العمود الفقري عن وضعها الأصلي. فربما يؤدي ذلك إلى شلل الجسم بالكامل.

١- تكوين استراتيجية التشغيل

ليس مطلوبا من الإدارة العليا في إدارتها لنظام البنية الأساسية أن تمتلك الخبرة الفنية والهندسية لكل عمليات المنظمة، ولكن عليها أن تعمل على تكوين استراتيجية للعمليات ترشد الأداء على كل مستويات المنظمة، امتدادا لأساليب إدارة محفظة الأموال وأساليب تحديد سلسلة القيم العليا.

٢- إنشاء شبكة عمليات استراتيجية

توجد عادة فرص لإعادة تشكيل العمليات أكثر مما يتوقع الأفراد داخل أية منظمة، ولكنها تحتاج إلى إطلاق الطاقات الإبداعية وتحريرها من المعتقدات التي تقاوم التجديد والابتكار. فالفرص موجودة بأعداد تفوق كل احتمالات الاستثمار والابتكار. وقد ابتكر مفهوم التركيز – على سبيل المثال – لإعادة النظر في العمليات القائمة في شركة (وودبريدج)، مما أدى إلى تغيير خطوط وفلسفة الإنتاج بالكامل.

٣- ربط التسهيلات الفردية بأهداف المنظمة:

يقصد بالتسهيلات كل القرارات المتعلقة بكل كيان وجسم المنظمة :الطاقة الإنتاجية والموقع والمعدات والتخطيط الداخلي وتدفق العمل و التموين والإمداد.

يجب أن تحدث طفرات تحويلية في المنظمات العملاقة القديمة لتواكب المتطلبات الجديدة في التركيز والمرونة والبساطة. وقد يتحقق للمنظمة ميزة تنافسية فقط من خلال فعالية ربط التسهيلات الفردية مع أهداف وأداء المنظمة ككل.

٤- استراتيجية شراء مستلزمات الإنتاج:

هذه الاستراتيجية هامة وتنبع من تأثيرها المباشر على الإنتاج والتكاليف والمبيعات والعملاء والموردين. وعلى المنظمة أن تحدد موقفها على محور طرفه الأول التكلفة وطرفه الثاني العلاقة مع الموردين. لقد اكتشفت المنظمات مؤخرا أن طريقة حصولها على مستلزمات الإنتاج هي التي تحدد موقفها التنافسي. وبدأ التركيز ينصب أولا على الخدمات المرتبطة بالمواد المشتراة بدلا من التركيز على الخصائص الذاتية للمشتريات.

*الكروموسوم السادس: الهندرة

أو إعادة هندسة نظم العمل وتتضمن ثلاثة جينات: إذا كانت العضلات هي وسيلة إبقاء الجسم نابضا بالحركة، فإن عمليات التشغيل هي عضلات المنظمة البيولوجية وإكسير حياتها النابض بالعنفوان والنشاط.

١- إعادة تنظيم العمليات لزيادة السرعة:

يطلق على عملية إعادة هندسة العمليات مع التركيز على إجراءات التحليل والتحسين مصطلح الهندرة. ويترتب على ذلك تغيير في الأدوات والمسئوليات. وحينما يكون التدخل للتحليل والتحسين مبكرا، فإنه يمكن اكتشاف الأخطاء قبل أن تتفاقم مشكلات الأداء، وبالتالي يتم التدخل للإصلاح مبكرا أيضا. وأبرز النتائج في هذا المجال: الربط بين الأجزاء المتناثرة وتقصير دورة التشغيل والإنتاج.

٢- هندرة كل عملية:

عندما تتبنى المنظمة منهج إعادة هندسة كل عملياتها، فهذا يعني التزاما قويا ورؤية جديدة تشمل الحاضر والمستقبل معا. تأتي المبادرات وتتحول الاتصالات من أعلى إلى اسفل لوضع الأولويات، ومن أسفل إلى أعلى لتوزيع تلك الأولويات طبقا للوظائف والمواقع المختلفة.

*نعود مرة أخرى إلى رئيس فريق التغيير في شركة (وودبريدج). فبعد أن اجتاز مرحلة التحويل وأصبح يقود فريقه بكفاءة. قيل له: إن تحويل إحدى العمليات إلى الحاسب الآلي يلقى معارضة بعض العاملين خوفا على وظائفهم، فكان رده: "ليس المهم الآن هو الخوف على الوظائف، المهم هو أن تكون لنا ميزة السبق على منافسينا ثم نتولى إعادة تدريب وتأهيل الخائفين على الوظائف الجديدة. يجب أن نتحول بسرعة وقبل أن يجبرنا المنافسون على ذلك، ونضطر للتحول في وقت قد لا نجد فيه موارد كافية لتدريب العاملين على المهارات الجديدة."

٣- تحديد نقطة ارتكاز للتعلم:

يقصد بالتعلم تعديل السلوك إلى ما يتفق مع قيم وأهداف المنظمة. وبهذا التعريف فإن المنظمات تزخر بعدد لا نهائي من المواقف التي تصلح كنقط ارتكاز للتدريب والتعلم. تشترك كل كروموسومات المنظمة الحيوية في الكشف عن الممارسات الجيدة أو الرديئة ومعرفة أسباب هذه وتلك، ثم يستخرج الخبراء منها المعرفة ويجيبون على الأسئلة والاستفسارات حول هذه الممارسات وتسجيل هذه الإجابات في قاعدة بيانات، يتاح للجميع استرجاع الرد على أي سؤال عند الحاجة إلى ذلك ويطلق على هذه العملية الهندرة الحيوية، وهي تختلف عن الهندرة التقليدية، حيث تركز على توليد نقط ارتكاز للتعلم في كل المنظمة ومن خلال جميع أنظمتها، بدلا من التركيز على عملية واحدة، كما تحاول معرفة السبب والنتيجة لكل سلوك، بدلا من التركيز على الخطوات فقط، وذلك بهدف الوصول إلى المقاييس الإيجابية من خلال القياس المتوازن.

القيم

إذا كان الآباء مسئولين عن قيم أبناءهم، فإن المديرين مسئولين عن قيم مرءوسيهم. القيم تصون أو تهدد، تحمي أو تبدد.

التحول الثالث: إحياء المنظمة

ويتناول بيئة المنظمة من خلال الكروموسومات السابع والثامن والتاسع.

يشبه إحياء المنظمة ميلاد طفل جديد ومتابعة نموه في بيئته الجديدة. عملية الإحياء تفرق بين القوي والضعيف، وبين تحويل المنظمة وتفاعل كل أنظمتها وبين عملية إعادة التشكيل الجامدة. أما كروموسومات إحياء المنظمة فهي ثلاثة:

* الكروموسوم السابع : نظام التركيز على العميل

ويتضمن ثلاثة جينات:يشير هذا الكروموسوم إلى أن بقاء المنظمة يتوقف على قدرة أنظمتها على التجدد والتفاعل مع بيئتها وعملائها، كما تتوقف حياة الجسم الإنساني على قدرته على تجديد خلاياه وأنسجته ذاتيا.

١- التركيز على العميل و القيمة المضافة:

تعرف المنظمات الناجحة أن أهمية منتجاتها ليست في سعرها أو خصائصها المادية ولكن في مدى ما يدركه العميل من فائدة وقيمة تعود عليه من وراء شرائها. ولذلك تعمل المنظمات على تذكير عملائها بفوائد منتجاتها. وعرض القيمة معناه وصف المنافع التي تتحقق للعميل في مقابل الثمن الذي يدفعه والسعادة التي يعيشها بعد الحصول على السلعة أو الخدمة. ولكي تصل المنظمة إلى إرضاء العميل، عليها أن تقترب منه أكثر وتعيش واقعه يوميا لتعرف مشكلاته ورغباته عن كثب. فالأرقام والتحليلات وحدها لا تفيد. المفيد هو المشاعر التي تتحول إلى مشاريع واستراتيجيات يرضى عنها العميل.

٢- تقسيم العملاء تبعا لمنافعهم:

يساعد تقسيم العملاء طبقا لأوجه استفادتهم من منتجاتك وخدماتك على إعداد دراسات متعمقة لكل مجموعة واستخدام الأساليب الإحصائية لدراسة السوق. فالمنظمات الحيوية الفعالة لا تعتبر نفسها مجرد بائع سلعة أو خدمة، ولكنها تجعل حياة عملائها أفضل. وهذا هو الفرق بين الجمود والنمو، وبين الركود والتجديد.

٣- إيجاد نظام فعال للتسليم:

عندما تربط أنظمة المنظمة الحيوية (الكروموسومات) بالقيم والمنافع المقدمة للعملاء، يمكن القول بأن المنظمة تمتلك نظاما قيما للتسليم. ولكن عملية الربط هذه تمثل تحديا أمام الإدارة التي عليها أن توجه وتنسق مجهودات ربط الأنظمة. وهذا أمر بالغ الأهمية وضروري لبقاء أي منظمة.

*الكروموسوم الثامن: ابتكار أعمال جديدة

ويتضمن ثلاثة جينات: يحلم الأبناء أسماء آبائهم إلى المستقبل بما يحقق لهم الاستمرارية والمحافظة على ميراثهم. وكذلك تشعر المنظمات بالفخر والرضاء بالنسبة لأبنائها، أي مشروعاتها الجديدة التي تحمل أيضا اسمها وثقافتها إلى المستقبل.

١- تغذية وإخصاب الكفاءات المحورية:

يقصد بالكفاءات المحورية مجموعة المهارات والإمكانات التي تجعل المنظمة متفردة في تخصصها وتحتفظ دائما بمزايا نسبية عن غيرها. من أهم عوامل بروز اليابان كقوة صناعية تركيزها على الكفاءات المحورية. لقد اكتشفت شركة كانون كفاءتها المحورية في مجال البصريات واستطاعت أن تنتقل من إنتاج الكاميرات الصغيرة إلى منافس قوي وعنيد لشركة (زيروكس). (أنظر خلاصة التنافس على المستقبل - العدد ٢٤ - السنة الثانية - ديسمبر ١٩٩٤).

ولكي يتم تغذية وإخصاب القدرات التي تتمتع بها المنظمة، فلابد من اكتشافها أساسا. وهذه مسألة ليست سهلة، بل إنها محبطة في كثير من الأحيان. وليست هناك وصفة جاهزة لاكتشاف وتغذية كفاءات المنظمة المحورية، فقط لابد من تعبئة الأفراد واستثارتهم، لينطلق عنان خيالهم فيبدعون كل ما هو جديد لإشباع حاجات عملائهم.

٢- بناء التحالفات:

شهدت السنوات العشر الأخيرة ما يمكن أن نطلق عليه ثورة التحالفات التي استهدفت طبقا للجين السابق، تنمية الكفاءات المحورية في مجال التكنولوجيا. لكن الإخصاب هنا يتعدى حدود المنظمة إلى التعاون والتحالف والمشاركة مع المنظمات الأخرى في مجال البحوث والتجارب وتبادل الخبرات. ولم تعد هناك شركة عالمية واحدة بدون تحالفات، حتى أن الشركات الكبيرة لم تعد قادرة بمفردها على تمويل نشاط البحوث والتطوير.

٣- الاحتواء والامتلاك:

لم تعد المنظمات وهي تسعى لتجديد نفسها تكتفي بالتحالفات، بل لجأت إلى وسائل أخرى تتسم بالطموح والمخاطرة، وهي شراء وحيازة منظمات أخرى. وتشبه هذه الوسيلة عملية التزاوج، حيث تنتقل الصفات الجيدة في الأبوين إلى أطفالهما الجدد. كذلك في المنظمات تتفاعل الدماء الجديدة وتذوب في كل أنشطة وأوردة وأعمال المنظمة الجديدة.

*الكروموسوم التاسع : تكنولوجيا المعلومات

ويتضمن خمسة جينات: أصبحت تكنولوجيا المعلومات سلاحا تنافسيا تحمله قيادة المنظمة في يدها ليلا نهارا. وقد سبق شرح هذا الموضوع بالتفصيل في خلاصة كتاب: ("الهدم الخلاق"، العدد ٢٠ - السنة ٣ - أكتوبر ١٩٩٥). أما الجينات المكونة لكروموسوم تكنولوجيا المعلومات فتشمل: زيادة الكفاءة الإنتاجية وتكامل العمليات الداخلية في المنظمة وتوظيف التكنولوجيا في الهندرة وبناء شبكة معلومات لخدمة العملاء وابتكار طرق جديدة للعمل لم تكن متخيلة أو ممكنة من قبل.

التحويل الرابع: التجديد

يتناول روح المنظمة من خلال الكروموسومات العاشر والحادي عشر والثاني عشر. وهذه الكروموسومات تعالج قضايا تجديد العاملين ومهاراتهم، مع التركيز على القيم والروح المعنوية للمنظمة.

سن الرشد

هناك أوجه شبه كثيرة بين المنظمة والأسرة. حتى عهد قريب، كانت الأسرة ترعى أبناءها مدى الحياة، وكانت الشركات تفعل ذلك. ومع تغير أنماط العلاقات بين أفراد الأسرة الواحدة، بدأت الشركات تعلن أنها لا تستطيع رعاية أبنائها غير البررة. فالرعاية مرهونة بالولاء. وفي مرحلة ثالثة، بدأ الأبناء يتمردون على الأسرة، فيشقون عصا الطاعة ويخرجون من تحت عباءة الوالدين ليكونوا أسرا أو شركات مستقلة.

الآن تبلغ الشركات والعاملون سن الرشد بسرعة. وهذه هي مرحلة الأبوة وإنكار البنوة. وهذا هو مفهوم الرشد بين المنظمة والأفراد. فالمنظمة تقول للموظف: "أنت مسئول عن نفسك، اعطنا إخلاصك وساهم في زيادة الإنتاج، ونحن سنواصل إثابتك لتبقى إبنا لنا". وهو بالمقابل يطالب بأن يمكن من مصيره، ويعطى الحرية الكاملة في العمل والابتكار والمنافسة. وعندما تعجز المنظمة عن تحقيق بيئة العمل المناسبة له، يتركها ويبحث عن شركة جديدة. فمع بلوغ سن الرشد جاءت حرية الاختيار.

الكروموسوم العاشر: نظام الثواب والعقاب

ويتضمن ثلاثة جينات: إذا كان نظام الثواب والعقاب يجد جذوره في أعماق النفس، ويدفع الفرد إلى سلوك معين، كذلك المنظمة تجد في نظام الثواب والعقاب وسيلتها لدفع أعضائها إلى سلوك تنظيمي خاص.

١- ربط الثواب والعقاب بأهداف بالمنظمة:

يرى جيري ستيد خبير تحويل المنظمات أن ٩٠% من الصراعات داخل المنظمات ترجع إلى نظام الثواب والعقاب وطرق تقييم الأداء. فقد يكون نظام الثواب والعقاب وكذلك طرق تقييم الأداء سببا جوهريا في جذب وانتماء الأفراد. وقد تؤدي هذه النظم إلى طرد الكفاءات وضعف الأداء. للتعرف على كيفية ربط الثواب والعقاب بأهداف المنظمة، انظر عدد خلاصات رقم: ٢١ السنة ٣ بعنوان "الإدارة على المكشوف" في نوفمبر ٩٥).

٢- الثواب والعقاب خارج المنظمة:

يمكن حصر أطراف التعامل الخارجية مع المنظمة في: العملاء والموردين والحلفاء. وهم كأفراد المنظمة يحتاجون للتحفيز، ويريدون ما هو أكثر من التقدير المادي. ولابد من تقييم أدائهم أيضا كما يتم تقييم أداء أفراد المنظمة. وهناك نوعان من العلاقات مع تلك الأطراف خارج حدود المنظمة:

أ- علاقات عدائية: وفيها إذا كسب طرف خسر الطرف الآخر.

ب- علاقات مصيرية: المكسب للجميع وكل طرف يحاول مساعدة الطرف الآخر.

تبنت شركة (يوني بارت) النمط الثاني في علاقاتها الخارجية، وخاصة مع الموردين. ويعلق مدير عام شركة على ذلك قائلا: "في العلاقة المصيرية تشعر بأنك أكثر أمانا، بدلا من أن تكون بمفردك، كما أن الحصول على عميل جديد يكلف أضعاف الاحتفاظ بالعميل القديم. إننا لا نسعى لتحسين الأداء داخل منظمتنا فقط، بل أيضا داخل منظمات موردينا وعملائنا".

٣- السماح للأفراد بتحديد نظام الثواب والعقاب الذي يطبق عليهم:

يرى بعض المفكرين - قياسا على العقد الاجتماعي بين الحاكم والرعية - أن هناك عقدا نفسيا بين الإدارة والأفراد. يتعهد الأفراد بموجب هذا العقد بتقديم جهدهم وولائهم للمنظمة، يتوقعون بالمقابل من المنظمة الرعاية الكاملة لهم ولأسرهم، بالإضافة إلى الأمن الوظيفي منذ تعيين الفرد حتى خروجه على المعاش. من هنا ظهرت المنظمة ذات الإدارة الأبوية التي ترعى مصالح أفرادها. ثم تخلت المنظمات عن الأبوية وبدأت تنظر إلى الأفراد كأحد أصول الشركة، تبقيها عند الحاجة وتتخلص منهم عند الحاجة. لكن هذه المفاهيم أصابت العاملين بالإحباط. وبدأت المنظمات تبحث عن حلول وسط لإثابة العاملين ومعاقبتهم دون أن تهددهم في معيشتهم، ودون أن تتعهد برعايتهم مدى الحياة. وهذه هي مرحلة سن الرشد التي بلغها الطرفان: المنظمة والموظف.

*الكروموسوم الحادي عشر: بناء الفرد المتعلم ذاتيا:

يتضمن أربعة جينات: يحتاج تحويل المنظمة إلى تجديدها، ويتناول التجديد تحسين المهارات والمشاركة وزيادة الإنتاجية والاندماج وتحقيق الذات. ويعتبر إتقان الفرد كل هذه المهارات حجر الزاوية في تجديد المنظمة، الذي يحتاج لمناخ تنظيمي يشجع على التعلم.

١- الالتزام بتنمية الفرد:

القيم التي تخلقها المنظمة في شكل سلع وخدمات تجد بذورها أساسا في المعرفة المتراكمة لدى أفرادها. وأنت حينما تشتري سلعة أو خدمة، فإنك تشتري معرفة ومهارات وخبرات متراكمة في المنظمة. المنظمة الناجحة تسعى إلى تنمية أفرادها بكل الأساليب المتاحة، إدراكا منها بأن الأصول البشرية هي أهم وأعظم أصولها فهي لا تتقادم ولا تفقد قيمتها بمضي الزمن. بل على العكس، فهي تنمو وتتكيف مع ظروف البيئة وتبتكر وتجدد. لذلك أصبحت وظيفة مدير تنمية الموارد البشرية تلي في الأهمية وظيفة مدير عام المنظمة. وللأسف الشديد ما زالت المنظمات تهمل أهم عناصر التحويل والمتمثلة في التنمية الحقة للأفراد من خلال برامج الاختيار والتعيين والتدريب.

٢- توفير برامج خاصة لرعاية المتميزين:

لا تقوم المنظمات الناجحة على أكتاف فئة مختارة من المتميزين يدربن أنفسهم بأنفسهم. يتحقق النجاح للمنظمات التي تعرف كيف توظف طاقات أفرادها وتحولهم إلى متميزين في مجالات محددة. فالمنظمة التي تحدد كفاءاتها المحورية بدقة، تعرف كيف تقود أفرادها إلى التميز في مجالات التفوق التي تختارها. ولكن هذا لا يتم عشوائيا. فهو يحتاج إلى إرشاد وتوجيه وتوفير مناخ للتعلم المستمر والمنافسة الإيجابية.

٣- تحديد المهارات الحرجة وتصميم البرامج التعليمية:

الخطيئة الكبرى في البرامج التعليمية هي عدم ربطها بالمهارات المطلوبة للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة في مرحلة التحويل. وكثيرا ما تضل المنظمات طريقها وتسير برامج التطوير والتعليم في واد، والمنظمة في واد آخر. وقد تنبهت بعض المنظمات العملاقة لذلك فكونت لنفسها شركات استشارية تتخصص في دراسة وتطوير الشركة الأم وتحويلها باستمرار إلى الأفضل. بل إن شركة موتورولا الأمريكية أنشأت جامعة خاصة بها.

٤- الموازنة بين عرض وطلب المهارات:

يوجد التزام أخلاقي - إن لم يكن قانونيا - في بعض المنظمات بعدم فصل العاملين حتى بلوغهم سن المعاش. هذا الالتزام يضع المنظمات في موقف لا تحسد عليه عندما تريد إلغاء الوظائف نتيجة لعمليات تحويل المنظمة. تلجأ المنظمات عادة إلى إعادة التدريب والتأهيل لمواجهة التغييرات السريعة في التكنولوجيا والأسواق. وتصحب هذا التدريب العلاجي أو التحويلي - كما يسمى أحيانا - بعض المشكلات النفسية والتنظيمية، حيث يعاني المحولون من الإحباط والارتباك ويتخذون مواقف دفاعية.

من هنا أنشأت شركة(إيه تي آند تي) وحدة لموازنة عرض وطلب القوى العاملة داخل وحداتها التنظيمية، لمعالجة الآثار المترتبة على تحويل المنظمة، وتقدم للأفراد المحولين وظائف مؤقتة أو دائمة، بما يساعد على إعادة توزيع القوى العاملة.

الكروموسوم الثاني عشر : تنمية المنظمة

ويتضمن أربعة جينات: يكتب البقاء للفرد القادر على التكيف مع المتغيرات. وبالمثل على المنظمات الحيوية أن تتكيف شكلا وموضوعا مع عصر الاتصالات والمعلومات الذي هز الهياكل التنظيمية للشركات التقليدية.

١ـ تصميم المنظمة:

تسعى المنظمات إلى تحديد العلاقات التنظيمية والمسئوليات لأفرادها من خلال تصميم المنظمة. ويأتي هذا التصميم على هيئة هيكل تنظيمي. وحينما تكون الخطوط والمستطيلات والدوائر التنظيمية في غير أماكنها الصحيحة، تكون النتيجة علاقات رديئة وأداء ضعيف. وكثيرا ما تثير إجراءات إعادة التصميم الخوف في نفوس الأفراد. لذا يجب معالجة هذا الأمر بحكمة وروية، مع اختيار التوقيت المناسب ومشاركة العاملين في عملية إعادة التصميم. وتستعين بعض المنظمات بخبراء استشاريين وبممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في بناء التصميم الجديد.

٢ـ التنظيم من خلال شبكات الفرق.

تعاني المنظمات ذات الهياكل التنظيمية الوظيفية من الحدود والحواجز التي تنشأ مع الزمن بين الإدارات المختلفة. وقد وجدت المنظمات ضالتها في فرق العمل والشبكات التي تربط بينها. وتعتبر المعرفة أعظم أصول هذه التشكيلات التنظيمية، حيث يتم توظيفها وتبادلها لخدمة أهداف المنظمة. وتتوقف فعالية فرق العمل على مدى ما تتمتع به من استقلال، وعلى الصراحة والوضوح بين أعضائها. وتعتبر الشبكات التنظيمية القائمة على فرق العمل هي الشكل التنظيمي الفعال لمنظمات المستقبل. (يمكن الرجوع لعدد (شبكات الفرق) المنشور في خلاصات ـ العدد ٥ السنة ٢ ـ مارس ١٩٩٤.)

٣ـ التعليم من منظور العالمية:

أصبحت المنظمات تنظر إلى كل حدث أو موقف تنظيمي على أنه فرصة تعليمية. وتصاعد مستوى الدور التعليمي للمنظمات إلى أعلى درجات الأهمية الاستراتيجية، وفرت الشركات الناجحة الكبيرة المصادر اللازمة لنجاح دورها التعليمي والمصادر التنظيمية والإدارية والبنية التكنولوجية الأساسية التكنولوجية.

*** أنشأت مؤسسة جون براون شبكة معلومات مركزية تضم مائة فرع في ثلاثين دولة، ومكنت كل فرد من الخمسة وعشرين ألف موظف يعملون لها، من الدخول إلى الشبكة والاستفسار عن أية معلومة يحتاجها في أية ساعة.**

٤ـ تجاوز مفهوم الربح إلى المسئولية الاجتماعية:

تعيش المنظمات في مجتمعات لها مشكلاتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. والمنظمة الحيوية المتحولة تتجاوز مبادئ المنافسة المادية إلى المنافسة الاجتماعية والسعي الجاد إلى توفير الرفاهية لمواطني مجتمعها. هذه المنظمة تنظر دائما إلى الربح على أنه هدفها الثاني. وبهذا تتحول المنظمات إلى كيانات خيرة تعمل على تعمير الكون وازدهار الأرض وما عليها، بالإنسان ومن أجل الإنسان.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Transforming the Organization.

Author: Francis J. Gouilart & James N. Kelly.

Publisher: McGraw-Hill, Inc.

Pages: 323.

ISBN: 0-07-034067-6.

Date: 1995.